

**MINISTER'S REPORTS**

HOME | SEARCH | HELP | FRANÇAIS | COMMENTS

**THE FUTURE OF THE CANADIAN ARMED FORCES:****Opinions from the Defence Community****By: Thomas Dimoff****INTRODUCTION**

The purpose of this report is to provide the Minister of National Defence (MND) with views from individuals, who have an expertise in Canadian defence matters, so that he may consider them in his deliberations for his report to the Prime Minister on the future of the Canadian Forces as a national institution. This report provides general highlights of the various priority issues and concerns of these individuals. The report does not reflect the view of any one individual or association. Information for this report was obtained by two methods. First, advisory meetings were held with experts on defence policy and management issues. The participants in the meetings were primarily academics and members of the university-based Security and Defence Forum (SDF). The second method was from unsolicited advice to the MND in the form of short papers or letters. The unsolicited advice was mainly from retired military personnel; some from serving military personnel; retired civilian DND officials and academics. Most of the unsolicited advice was received in response to a public statement made by the MND to hear from individuals who have an interest in the welfare and future of the Canadian Forces. There were 140 unsolicited submissions in the form of letters, as of the date of this report. All of the advice received was treated confidentially for use by the MND. It was understood that due to the complexity of the issues, they could not be discussed fully in one meeting or brief letter.

The advisory sessions were conducted during eleven separate meetings with thirty two people across the country with an expertise on defence policy. Some meetings were on a "one on one" basis, while others were "round table" sessions. Eleven expert participants provided written submissions as their contribution. Although the individuals were free to discuss issues as broadly as they wished, the majority focussed their comments on "what ought to be done in the future to provide Canada with efficient and effective military forces." The participants were specifically asked for their analysis of the present situation of Canada's Armed Forces; analysis and proposals concerning the organization and management of the Canadian Forces; the place and role of civilians at National Defence; military leadership, morale and ethos; the officer corps, including selection, education, training and promotion;

and the issue of responsibility and accountability.

ANALYSIS OF THE CANADIAN MILITARY'S PRESENT SITUATION

The problems of the Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF) were generally identified under two categories. The majority stated that the first set of problems for the military focuses on public relations or image. A number of scandals related to the Somalia mission, the Bosnia mission and the hazing activities of the Airborne Regiment, have damaged the image of the CF in the eyes of the Canadian public. This has also resulted in making the image problem of the CF a "political" problem for the government. The second set of problems focuses on the management and administration of the defence establishment. This is a more long-term multidimensional organizational problem that developed because of structural and organizational policy decisions made in the late 1960s and early 1970s. The majority agreed that the two problems are interconnected. It was further stated that, "one should not assume they are the same, nor should it be assumed that measures appropriate to dealing with one are necessarily appropriate to dealing with the other."

The consensus was that there is no "quick and easy" solution to the Canadian Military's problems. Many cautioned against "overreaction." Some individuals commented that it may not be as bad as it seems. It is possible that the public relations problem has escalated in such a way that is wildly out of proportion to the real problems. This is due to the continuous media attention given to negative stories. It was cautioned that a massive display of reorganization, or turn over of senior officers, may serve to alleviate the public relations problem, but do nothing to address the concerns of the welfare, effectiveness and efficiency of the CF.

Many agreed that the MND's report to the Prime Minister is a first step towards dealing with the long-term problems of DND and the CF. Some expressed concern that the government's action may result in the traditional response of providing another layer of oversight or review boards. This would not allow for innovative solutions to the problems. The government should start to "root out" the most obvious problems and their causes. Some experts concluded that this would likely be lengthy and disruptive because many military and civilian bureaucrats, who have a self-interest in the "status quo," may oppose such action. The problem internally can be remedied by a series of careful and well thought-out incremental changes that are a response to identifiable problems.

Overall, the majority agreed that the 1994 Defence White Paper's roles, missions and force posture remains sound, particularly the principle that Canada must maintain multi-purpose, combat-capable forces. However, some argued that the government has not been clear regarding the roles and missions of the CF in the post-Cold War era. Furthermore, it was stated that, "first Canada must decide whether it wants a military."

There was criticism of the government's implementation of the White paper. The notion was put forward that the government has not commenced with carrying out its policy. It was stated that, "politics" was being played with the CF because of a philosophical and ideological debate within cabinet and the government caucus. It is maintained that there are those in the government who believe Canada's armed forces should assume a more constabulary force posture in comparison with those who support the White Paper's multi-purpose, combat-capable force posture. As a result of this divergence of opinion, many conclude that the government is delaying, or not fully implementing reforms and equipment modernization programs. This general situation fosters the belief that the government does not have a clear purpose or commitment to the armed forces. To rebut this perception, the majority stated that the government must get on with implementing the 1994 Defence White Paper. Furthermore, the government needs to develop a better understanding in Parliament and among Canadians on defence issues.

The opinion that defence policy must complement foreign policy was expressed. At present, it does not appear to be so. Defence policy requires that it be understood in the foreign policy community. To operationalize foreign policy, the financial costs to defence must be considered. Canada's foreign policy is continually committing Canadian troops in support of international peace keeping/making and humanitarian relief missions without consideration for the ability of the CF to fulfil the mission. Many of Canada's foreign and defence policy decisions are made on an ad hoc basis, especially in response to peace keeping. The majority agree that Canada's international commitments to peace and security cannot be met by the present capabilities of the armed forces. Defence needs more funding if it is to fulfil Canada's foreign policy commitments to international security. If defence does not receive adequate funding, Canada will have to reduce its international involvement and perhaps assume an isolationist foreign policy.

ORGANIZATION, MANAGEMENT AND CIVILIANS AT NATIONAL DEFENCE

The majority agreed that many of the problems with DND and the CF are interrelated and are the long-run outcomes of two organizational decisions. The first decision was the unification of the CF in the late 1960s, which amalgamated the three environmental services into one. The second decision was the result of the Defence Management Review of 1972, which amalgamated the military Canadian Forces Headquarters (CFHQ) and the civilian National Defence Headquarters (NDHQ). "Civilianization" is a consequence of these amalgamations and in turn, has affected organization, command and management structures. The present structure and procedures of DND do not provide adequate levels of accountability for either the military or civilian perspective. The intent of the present configuration of DND was to provide the Canadian people with the best of military ethos and the public service ethic. It has been concluded that Canadians have received neither and both have been damaged.

In terms of the command and management of the CF, some have suggested that in the current structure of NDHQ it is difficult to determine where the jurisdiction of DND ends and the CF begins. Moreover, it is also difficult to articulate the roles of the Deputy Minister (DM) and the Chief of Defence Staff (CDS) with clarity. Some have stated that the military has not been civilianized, but that the DM's role has been militarized. It was recommended that DND and the CF should be reorganized so that all aspects of accountability and operational responsibility of the military and civilians are clearly and transparently defined. Furthermore, there is a consensus that the government should consider the desirability of splitting NDHQ into a civilian and military department. The civilian department would be responsible for the strategy and policy formulation function. The DM would be served by a staff sufficient to fulfil his/her responsibilities and which will provide sound and credible policy direction and insight into the armed forces. The CDS, as head of the military component, should be able to provide unfettered, by the DM, military advice to the MND, Cabinet and the Prime Minister. He/she should be responsible only for the implementation of policy, not for its formulation, nor for the day-to-day administration of the department. Some suggested that the military adopt the pre-1968 system of a CFHQ with a Chair of Defence Staff and three Service Chiefs. Many, however, were not sure that a separation of NDHQ and CFHQ is the answer. All did agree that structure and organization need to be reviewed.

In addition, the rotation period of military personnel serving at NDHQ, should be lengthened to provide more time with the civilian counterpart. Many stated that military personnel are at a disadvantage in comparison to their civilian colleagues at NDHQ. The policy of placing military officers on short term rotations leaves civilians in their positions at NDHQ for a longer period. Therefore, after a while, most of the knowledge rests with civilians. Consequently, there is now a situation where the civilian or bureaucratic culture dominates the operation of NDHQ. The good aspects of the present system should be kept and enhanced. However, the jurisdiction and authority of the civilians and military, as outlined in the National Defence Act, should be more clearly understood and applied. All agreed that civilians play a valuable role in DND and that the

ultimate authority is with the MND through Cabinet and the Government of Canada. No civilian, outside of the MND and Cabinet, should be involved in military decision making.

The organizational structure that resulted from the unification of the CF and the headquarters also caused an artificial inflation of the size of the civilian bureaucracy and the military ranks. In terms of the military, the outcome resulted in an effective doubling of the numbers of senior General Officers in the CF and a gradual increase in the proportion of officers in the CF. The majority agreed that the downsizing of senior military and civilian personnel needs to occur in order to readdress the issue of the excess of senior management in relation to the size of DND and the CF.

MILITARY LEADERSHIP, MORALE AND ETHOS

The majority agreed that there is nothing wrong with the Queen's Commission of "courage, loyalty and integrity." These are accepted values to instill proper military ethos and discipline. These values simply need to be promoted and applied. Military leadership values have been eroded because of the imposition of civilian bureaucratic values in the military. For example, the system developed "careerists", individuals who were more interested in the advancement of themselves than the betterment of the CF. One solution to this problem is simple. Military leadership characteristics and principles, with their ethical dimensions, need to be emphasized at all levels of military training and education and demonstrated by all levels of military leadership.

Many advised that military morale is more difficult to assess. "Military morale is a collective, as well as an individual thing influenced by single service modus operandi." To deal with any questions of military morale, or ethos, it must be understood that several issues have affected the present morale and ethos problems of the military. Unification, and its effect on the command and management of the CF, is said to be a primary cause of problems. However, it was also stated that morale is also affected by a perceived lack of interest in the armed forces from senior levels of government. There exists in the military, the perception that the government, and Canadians, do not appear to value the CF as an essential institution. In addition, the lack of commitment to implement the 1994 White Paper and continual budget cuts have affected morale. The notion of a multi-purpose, combat-capable armed force is seen as simply rhetoric. Before any organizational or structural problems can be resolved in DND or the CF, defence needs a commitment from the government. The CF needs to know it has the support of the government and the Canadian people.

In order to institute changes to address ethos or morale problems, the majority stated that it must be recognized that, in the military, all of the three services have their own separate culture and way of doing things that is different from Canadian society. The notion of civilianization was perceived as an attack on these deeply held values and thus affected the ethos and morale of the CF. Of the three services, the Army is the least cohesive and suffers the greatest problems today. It is concluded that the Army suffers from role ambiguity in the very difficult circumstances of today's international peace and stability operations. The question is, "What does Canada want its' Army to do?" The Navy and Air Force have an easier job. Their post-Cold War roles and missions are said to be more clear because of their capability at sea, in the air, and their role in support of foreign policy and aid to civil power.

It must also be understood that policy solutions to personnel problems, which are best suited for the Army, may not be best for the Navy or Air Force. In some cases, there will likely be no Forces wide solutions. Changes must fit the operational readiness and objectives of the services. Some suggested that a simple way to start addressing these concerns would be to recognize the

separate environmental identities as the Royal Canadian Navy, Royal Canadian Air Force and the Canadian Army, instead of Maritime Command, Air Command and Mobile Command.

OFFICER CORPS

Concern was expressed about the quality of officers in the Canadian Forces. Although it is not fair to say all officers in the CF are bad, it was stressed that improvements need to be made to the system of selection, education, training and promotion of officers. There is a general consensus that the selection of officers should be from the whole of the Canadian population and should reflect the characteristics of our society. Moreover, the individuals chosen should be able to fulfil the demands of being a military officer. Surprisingly, one issue identified as affecting the selection of officers was the imposition of the Charter of Rights and Freedoms on the military selection process. Many believe that the Charter imposes a civilian interpretation of human rights on the military. Some believe that this has had a negative effect on the morale and combat cohesion of the army in particular.

It was reported that proper education and training of officers have been neglected. Many compared the education levels of officers in Canada with those in the United States. United States military officers are said to be much better educated than their Canadian counterparts. Moreover, a large number of American officers have university degrees and only very few reach the rank of colonel without a graduate degree. The majority stated that Canadian officers must be trained for their specific military occupation and need to have an education that includes knowledge of leadership, management, finance, history and the social sciences. Furthermore, the formal and informal curriculum of the Canadian military system must be consistent and reinforce truth, duty, valour, loyalty, courage and integrity. There must also be a commitment to continually upgrade and enhance the education of each officer during his/her career.

The majority also stated that the closing of the National Defence College (NDC), Royal Roads Military College (RRMC) and Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR) was a mistake. Some questioned whether the Royal Military College (RMC) can meet all the demands of properly educating officers. Many maintained that there is a need for a new NDC that should be limited to senior officers and focus study on issues of national strategy and defence policy. It was also suggested that there should be greater use, by the military education system, of civilian universities. Programs such as the Security and Defence Forum should be enhanced to not only provide policy research and analysis, but also support for officer education. A better system of military education and training will result in the enhancement of the promotion system, which is said to also have problems.

There is criticism of the promotion system within the armed forces. It was suggested that, in some cases, "political" requirements like "who you know" or quotas influenced promotions. The general assertion is that promotion should

be based on "merit." Officer promotion must be based on the officer performance in his/her various command and staff appointment, his/her

performance on professional courses, results on examinations and a minimum time in rank in order to mature.

Furthermore, it was argued that the present way in which the Regimental system is organized does not enhance the ability of officers to build trust with their subordinates. In the present system, the social worker or financial advisor, for example, deals with the individual family or other problems of the lower ranks. It was stated that it is difficult for officers to build the trust of their subordinates because the system does not provide them with any authority to help. It is concluded that subordinates know this, and, if they did have any personal problems, they would not likely go to their commanding officer. Many suggested that the army Regimental system needs to be reformed to give authority to the senior officer to deal with problems of subordinates. The authority of an officer to help a subordinate, whether professional or personal, enhances the trust and effectiveness of the troops under his/her command. Subsequently, it is suggested that a reformed Regimental system may contribute to restoring confidence in the officer corps.

RESPONSIBILITY AND ACCOUNTABILITY

Many stated that the Somalia affair has drawn focus on the issue of responsibility and accountability in the military. Somalia exemplified where the military values of responsibility and accountability have failed. Senior officers did not fulfil their responsibility to provide leadership to the junior ranks. The junior ranks were not held accountable for their failures.

In a large organization, such as the CF, it is impossible for senior officers to micro-manage. On the other hand, the officers remain responsible for the actions of those under their command and control. Senior officers demonstrate responsibility by providing leadership and ensuring that his/her subordinates are held accountable for their actions. If something goes wrong, as it inevitably will, a senior officer accepts responsibility for the problem and provides an effective solution. Many conclude that some members of the CF today, do not follow these guidelines because of the dilution of military values. This dilution was caused by the civilianization and bureaucratization of the military. Today, it seems that military and civilian personnel avoid responsibility so that they cannot be held accountable for decisions.

It was also stated that the government, media and general public is not well informed on military matters. Many have stressed that this is a failure of responsibility because this situation has prevented informed debate on questions concerning Canada's defence policy. As mentioned earlier, the government has not provided the commitment that defence requires to fulfil its duties. Furthermore, the issue of the Canadian public being interested in defence matters is much more difficult to address because Canada's culture has not been one that reflects interest in defence. Thus, initiatives need to be

taken which could contribute to a greater understanding of defence in Canada. Many conclude that if Canadians and the government assume their responsibility to understand the military, then the military will be held more accountable.

To increase awareness and understanding of defence matters, it was suggested that the effectiveness of the Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs needs to be improved. Many stated that the Committee should be provided with its own expert staff to research defence policy. Furthermore, the MND, DM, CDS and other senior officials should be required to make regular submissions to the Committee on defence policy. Moreover, senior

officers, such as Commanders, should be allowed to appear before the Committee to explain military issues, like the rationale for submarines.

In addition, many stated that DND should rely more on the use of outside expert advice in policy formulation. It was suggested that the academic SDF program, which is supported by DND, is under-utilized by DND in the policy process. Many argued that, in the United States, academics are used more effectively than in Canada to help in defence policy analysis and formulation. Many stated that the MND's consultation and advisory initiatives, over the last few years, are an excellent examples of how the defence policy community could be better utilized to help in the policy process. Interaction with the MND and the defence community is beneficial to both.

CONCLUSION

The problems of the military have developed over the last thirty years. The need to redefine the military's role in the post-Cold War era, and the number of military scandals related to the Somalia mission, the Bosnia mission and the Airborne Regiment has brought the military's problems to the attention of the Canadian public. Consequently, these problems have damaged the image of the CF and created a sense of urgency to deal with the issues. Furthermore, the present situation of the CF has been compared to that of the post-Vietnam era of the United States. The Americans were faced with morale, discipline, drug and leadership problems. Subsequently, it has been suggested that DND should investigate how the Americans approached

their problems. It was also suggested that an independent study be conducted on how other countries are dealing with organizational, structural and personnel problems in their forces.

In conclusion, it must be stated, that many feel that the situation of the military may not be as bad as it seems. The government should be cautious to not "overreact" to a situation that is largely driven by negative media coverage of military scandals. Subsequently, the majority emphasized that long-term incremental change is the best that can be hoped for, to deal with the complex problems of the military. There are no "quick and easy solutions." However,

before any of the military's problems can be addressed, the majority believe that the government and the Canadian people must first decide if they want a military.

Summary of Recommendations

- The situation of the military may not be as bad as it seems. The government should be cautious to not "overreact" to a situation that is largely driven by negative media coverage of military scandals.
- Long-term incremental change is the best that can be hoped for, to deal with the complex problems of the military. Another layer of oversight or review boards should not be established, this would not allow for innovative solutions to the problems. There are no "quick and easy solutions."
- Before any of the military's problems can be addressed, the government and the Canadian people must first decide if they want a military. If so, the military needs the commitment of the government to support defence policy.
- The 1994 Defence White Paper's roles, missions and force posture remains sound. Particularly, the principle that Canada must maintain multi-purpose, combat-capable forces. The government must get on with implementing the 1994 Defence White Paper.
- At present, defence policy does not appear to complement foreign policy. Defence policy requires that it be understood in the foreign policy community. Defence needs more funding if it is to fulfil Canada's foreign policy commitments.
- DND and the CF should be reorganized so that all aspects of accountability and operational responsibility of the military and civilians are clearly defined.
- The government should consider the desirability of splitting NDHQ into a civilian and military department. Perhaps, the pre-1968 system of a CFHQ with a Chair of Defence Staff and three Service Chiefs should be considered.
- Downsizing of senior military and civilian personnel needs to occur. Furthermore, the rotation period of military personnel serving at NDHQ should be lengthened to provide more time with the civilian counterpart.
- The Queen's Commission of "courage, loyalty and integrity," are accepted values to instill proper military ethos and discipline. These values simply need to be promoted and applied. Military leadership characteristics and principles, with their ethical dimensions, need to be emphasized at all levels of military training and education, and demonstrated by all levels of military leadership.
- To address ethos or morale problems, it must be recognized that in the military, all of the three services have their own separate culture and way of doing things that is different from Canadian society. Policy solutions to personnel problems, which are best suited for the Army, may not be best for the Navy or Air Force. Changes must fit the operational readiness and objectives of the services.
- A reformed Regimental system may contribute to restoring morale and

confidence in the officer corps. Further, there should be a review of how the imposition of the Charter of Rights affects morale and combat cohesion of the CF.

- The separate environmental identities of the services should be recognized as the Royal Canadian Navy, Royal Canadian Air Force and the Canadian Army.
- Improvements need to be made to the system of selection, education, training and promotion of officers.
- Canadian officers must be trained for their specific military occupation and need to have an education that includes knowledge of leadership management, finance, history and the social sciences. The system must also reinforce truth, duty, valour, loyalty, courage and integrity.
- There is a need for a new NDC that should be limited to senior officers and focus study on issues of national strategy and defence policy.
- There should be greater use of civilian universities and the SDF program in support of officer education.
- Promotion should be based on "merit." Officer promotion must be based on the officers performance in his/her various command and staff appointment, his/her performance on professional courses, results on examinations and a minimum time in rank in order to mature.
- The Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs needs to be improved. The Committee should be provided with its own expert staff. The MND, DM, CDS and other senior officials should be required to make regular submissions to the Committee.
- Senior officers should be allowed to speak out on policy issues.
- DND should rely more on the use of outside expert advice in policy formulation. The SDF program could be valuable in this context.
- The MND's consultation and advisory initiatives should be enhanced and continued.
- DND should commission an independent study to investigate how the United States approached the military problems in the post-Vietnam era. A further study should be conducted on how other countries are dealing with organizational, structural and personnel problems in their forces.

[Home](#) | [Search](#) | [Help](#) | [Français](#) | [Comments](#)



National
Défense

Défense
nationale

Minister of Public Works and Government Services Canada

Canada

**RAPPORTS DU MINISTRE**

MENU | RECHERCHE | AIDE | ENGLISH | COMMENTAIRES

**L'AVENIR DES FORCES CANADIENNES :****Opinions de la communauté de la défense****par : Thomas Dimoff****INTRODUCTION**

Le présent rapport a pour but de communiquer au ministre de la Défense nationale les opinions de personnes qui connaissent bien les questions de défense touchant le Canada, de sorte qu'il puisse les prendre en compte lorsqu'il rédigera son rapport à l'intention du Premier ministre sur l'avenir des Forces canadiennes en tant qu'institution nationale. Le présent document fournit des aperçus des diverses questions prioritaires qui préoccupent ces personnes. Il ne reflète pas l'opinion d'une personne ou d'une association en particulier. L'information a été recueillie de deux façons. D'abord, des réunions consultatives ont eu lieu avec les spécialistes des questions liées à la politique de défense et à la gestion. Les participants aux réunions étaient principalement des universitaires et des membres du Forum sur la sécurité et la défense (FSD), axé sur les universités. Deuxièmement, nous avons eu recours à des avis spontanés fournis au Ministre sous forme de brefs exposés ou lettres. Ces avis spontanés émanaient surtout de militaires retraités; certains provenaient de militaires en activité de service ainsi que de fonctionnaires du MDN à la retraite et d'universitaires. La plupart des avis spontanés ont été reçus en réponse à une déclaration publique dans laquelle le Ministre a affirmé qu'il souhaitait connaître les vues des personnes s'intéressant au bien-être et à l'avenir des Forces canadiennes. Au moment de la rédaction du présent rapport, 140 avis spontanés avaient été transmis sous forme de lettres. Tous les avis reçus ont été traités de manière confidentielle et réservés à l'usage du Ministre. Il était entendu qu'en raison de leur

complexité, les questions ne pouvaient être débattues lors d'une réunion ni exposées en détail dans une courte lettre.

Les séances consultatives ont été tenues à l'occasion de 11 réunions distinctes auxquelles ont assisté 32 personnes venant des quatre coins du pays et possédant une expertise en matière de politique de défense. Certaines séances étaient individuelles tandis que d'autres ont pris la forme de tables rondes. Onze experts ont présenté des mémoires à titre de contribution. Même si les participants étaient libres de discuter des questions de façon aussi générale qu'ils le désiraient, la majorité d'entre eux ont concentré leurs observations sur «ce qui devrait être accompli dans l'avenir pour doter le Canada de forces militaires efficaces et efficaces». On a précisément demandé aux participants d'analyser la situation actuelle des forces armées du Canada et de fournir

une analyse et des propositions concernant l'organisation et la gestion des Forces canadiennes, la place et le rôle des civils au sein du ministère de la Défense nationale, le leadership, le moral et l'éthique dans les forces armées, le corps des officiers, notamment la sélection, l'éducation, la formation et les promotions, ainsi que la question de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte.

ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DES FORCES MILITAIRES DU CANADA

Les problèmes du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC) ont été classés généralement dans deux catégories. Selon la majorité des participants, la première série de problèmes auxquels font face les forces militaires sont axés sur les relations publiques ou l'image de marque. Un certain nombre de scandales liés aux missions en Somalie et en Bosnie de même qu'aux rites d'initiation du Régiment aéroporté ont terni l'image de marque des FC aux yeux de la population canadienne, ce qui est d'ailleurs devenu un problème «politique» pour le gouvernement. La deuxième série de problèmes portent sur la gestion et l'administration de l'effectif de la défense. Il s'agit là de problèmes organisationnels et multidimensionnels qui durent depuis plus longtemps et qui ont découlé de décisions stratégiques prises aux niveaux de la structure et de l'organisation à la fin des années 60 et au début des années 70. La plupart des participants étaient d'accord pour dire que les deux séries de problèmes étaient étroitement liées. On a en outre affirmé qu'il ne faudrait pas présumer qu'elles sont identiques ni que les mesures prises pour en régler une conviennent nécessairement à l'autre.

Le consensus était le suivant : il n'existe aucune solution «rapide et facile» pour résoudre les problèmes des Forces canadiennes. Plusieurs personnes ont dit qu'il fallait prendre garde aux «réactions excessives». Certaines ont fait remarquer que la situation n'est peut-être pas aussi grave qu'elle le paraît. Il est possible que le problème des relations publiques se soit intensifié au point d'être carrément hors de proportion avec les véritables problèmes. Cela est attribuable à l'attention que les médias accordent continuellement aux faits négatifs. On a prévenu qu'une profonde réorganisation ou un roulement massif des officiers supérieurs pourrait atténuer le problème des relations publiques, mais qu'il ne contribuera peut-être aucunement à répondre aux préoccupations touchant le bien-être, l'efficacité et l'efficience des FC.

Plusieurs personnes ont convenu que le rapport du Ministre à l'intention du Premier ministre constitue un premier pas vers la solution des problèmes auxquels le MDN et les FC sont confrontés depuis longtemps. Certaines ont dit craindre que le gouvernement ne réagisse de façon traditionnelle, c'est-à-dire en ajoutant un autre niveau de surveillance ou d'examen, ce qui ne permettrait pas d'apporter des solutions innovatrices aux problèmes. Le gouvernement devrait plutôt commencer par aller au fond des problèmes les plus évidents pour en déterminer les causes. Certains spécialistes ont conclu que ce processus serait probablement long et perturbant parce que de nombreux bureaucrates militaires et civils qui ont un intérêt personnel dans le maintien du «statu quo» pourraient s'opposer à une telle démarche. À l'interne, le problème peut être corrigé grâce à une série de changements progressifs et bien conçus qui sont apportés de façon soignée pour résoudre des problèmes discernables.

En général, les participants ont convenu que les rôles, les missions et la posture des forces exposés dans le Livre blanc sur la défense de 1994 demeurent valables, en particulier le principe voulant que le Canada conserve des forces plurifonctionnelles et aptes au combat. Toutefois, certains ont prétendu que le gouvernement n'a pas été clair en ce qui concerne les rôles et les missions des FC en cette période de l'après-guerre froide. On a en outre affirmé que «le Canada doit d'abord décider s'il veut des forces militaires».

La mise en oeuvre du Livre blanc par le gouvernement a donné lieu à des critiques. On a avancé l'argument selon lequel le gouvernement n'avait pas commencé à appliquer sa politique. Les FC étaient, disait-on, victimes de «politicaillerie» à cause d'un débat philosophique et idéologique au sein du Cabinet et du caucus du gouvernement. On maintient que certains membres du gouvernement sont d'avis que les forces armées du Canada devraient adopter davantage la posture d'une force de quasi-gendarmerie tandis que d'autres sont en faveur de forces plurifonctionnelles et aptes au combat telles que décrites dans le Livre blanc. En raison de cette divergence d'opinions, de nombreuses personnes concluent que le gouvernement retarde les réformes et les programmes de modernisation de l'équipement ou qu'il ne les met pas pleinement en oeuvre. Cette situation générale laisse croire que le gouvernement ne possède aucun but ou engagement précis à l'égard des forces armées. Pour réfuter cette impression, la majorité des participants ont déclaré que le gouvernement doit aller de l'avant avec la mise en oeuvre du Livre blanc sur la défense de 1994. Qui plus est, il doit faire en sorte que le Parlement et les Canadiens comprennent mieux les questions de défense.

On s'est dit d'avis que la politique de défense doit compléter la politique étrangère. À l'heure actuelle, cela ne semble pas être le cas. La politique de défense doit être comprise dans les milieux de la politique étrangère. Pour opérationnaliser cette dernière, il faut envisager les coûts financiers pour la défense. En vertu de sa politique étrangère, le Canada affecte sans cesse des troupes à des missions internationales de maintien/rétablissement de la paix et de secours humanitaires, sans tenir compte de la capacité des FC à cet égard. Bon nombre des décisions du Canada en matière de politique étrangère et de défense sont prises de manière ponctuelle, en particulier pour répondre aux besoins relatifs au maintien de la paix. La plupart conviennent que les capacités actuelles de ses forces armées ne permettent pas au Canada de respecter ses engagements internationaux envers la paix et la sécurité. Il faut consacrer davantage de fonds à la défense afin que le Canada puisse remplir les engagements de sa politique étrangère face à la sécurité internationale. Si la défense ne se voit pas allouer des fonds suffisants, le Canada devra réduire sa participation sur la scène mondiale et peut-être appliquer une politique étrangère isolationniste.

ORGANISATION, GESTION ET EMPLOYÉS CIVILS DE LA DÉFENSE NATIONALE

La majorité des participants ont convenu qu'un grand nombre des problèmes concernant le MDN et les FC sont interdépendants et qu'ils sont devenus, à la longue, le résultat de deux décisions d'ordre organisationnel. La première a été l'unification des FC à la fin des années 60, les trois éléments ayant été fusionnés en un seul. La deuxième décision a été prise à la suite de l'Examen de la gestion de la Défense de 1972 et a consisté à

regrouper le quartier général militaire des Forces canadiennes (QGFC) et le quartier général civil de la Défense nationale (QGDN). La «civilianisation» est une conséquence de ces fusionnements et a eu à son tour une incidence sur les structures d'organisation, de commandement et de gestion. La structure et les procédures actuelles du MDN n'assurent pas des niveaux de responsabilité adéquats du point de vue tant militaire que civil. La présente configuration du MDN avait pour but de donner à la population canadienne la meilleure éthique militaire et la meilleure éthique civile. On a conclu que les Canadiens n'ont reçu ni l'une ni l'autre, et que les deux ont été ternies.

En ce qui concerne le commandement et la gestion des FC, certains ont laissé entendre qu'à l'intérieur de la structure actuelle du QGDN, il est difficile de déterminer où la compétence du MDN prend fin et où commence celle des FC. Il est en outre difficile de formuler avec précision les rôles du Sous-ministre (SM) et du Chef d'état-major de la Défense (CEMD). Selon quelques personnes, ce ne sont pas les forces militaires qui ont été «civilianisées» mais plutôt le rôle du SM qui a été militarisé. Il a été recommandé que le MDN et les FC soient réorganisés de telle sorte que tous les aspects de l'obligation de rendre compte et de la responsabilité opérationnelle des militaires et des civils soient définis de façon claire et transparente. De plus, on s'entend sur le fait que le gouvernement devrait voir s'il est souhaitable de séparer le QGDN en deux éléments, l'un civil et l'autre militaire. L'élément civil serait chargé d'élaborer les stratégies et les politiques. Le SM disposerait d'un personnel suffisant pour lui permettre de remplir ses responsabilités et qui lui fournirait une orientation stratégique valable et crédible au sujet des forces armées. Le CEMD, qui dirigerait l'élément militaire, devrait être en mesure de donner des avis militaires au Ministre, au Cabinet et au Premier ministre, sans entrave de la part du SM. Il ne serait responsable que de la mise en oeuvre des politiques, et non de leur élaboration ni de l'administration quotidienne du Ministère. Certains participants ont suggéré qu'on adopte le système qui existait avant 1968, c'est-à-dire un QGFC avec un chef de l'état-major de la Défense et trois chefs d'armée. Cependant, plusieurs personnes n'étaient pas certaines que la réponse résidait dans une séparation du QGDN et du QGFC. Tous ont convenu en revanche qu'il fallait revoir la structure et l'organisation.

Par ailleurs, la période de rotation des militaires qui servent au QGDN devrait être allongée afin que ces derniers passent plus de temps aux côtés de leurs homologues civils. Plusieurs personnes ont affirmé que les militaires étaient désavantagés par rapport à leurs collègues civils du QGDN. Comme les officiers font l'objet d'une rotation à court terme, cela signifie que les civils occupent plus longtemps leurs postes au QGDN. Après un certain temps, ce sont donc les civils qui possèdent la majeure partie des connaissances. En conséquence, on se trouve maintenant dans une situation où la culture civile ou bureaucratique domine le fonctionnement du QGDN. Or, il faudrait conserver et améliorer les aspects positifs du système actuel. Par contre, les domaines de compétence et les pouvoirs des civils et des militaires, précisés dans la Loi sur la défense nationale, devraient être compris et appliqués de façon plus claire. Tous les participants ont convenu que les civils jouent un rôle précieux au sein du MDN et que c'est le Ministre, par l'entremise du Cabinet et du gouvernement du Canada, qui détient l'autorité suprême. Aucun civil, à part le Ministre et les membres du Cabinet, ne devrait participer à la prise des décisions de nature militaire.

La structure organisationnelle issue de l'unification des FC et des quartiers généraux a

eu également pour effet de grossir artificiellement la bureaucratie civile et les rangs des forces armées. Du côté militaire, cette situation a fait doubler le nombre d'officiers généraux supérieurs au sein des FC et augmenter graduellement la proportion d'officiers. La majorité des participants ont convenu qu'il faut réduire l'effectif militaire et civil de niveau supérieur afin que le nombre de gestionnaires supérieurs soit proportionné à la taille du MDN et des FC.

LEADERSHIP, MORAL ET ÉTHIQUE DANS LES FORCES ARMÉES

La plupart des participants étaient d'avis que le brevet d'officier décerné par la Reine, auquel se rattachent certaines valeurs («courage, loyauté et bonne conduite»), est tout à fait valable. Ce sont là des valeurs reconnues qu'il faut inculquer pour assurer une éthique et une discipline militaires appropriées. Il faut simplement les promouvoir et les mettre en pratique. Les valeurs bureaucratiques civiles qu'on a imposées aux forces armées ont nui aux valeurs militaires liées au leadership. Par exemple, le système a produit des «carriéristes», c'est-à-dire des personnes qui s'intéressaient davantage à leur propre avancement qu'au mieux-être des FC. Il existe une solution simple à ce problème. Il faut mettre l'accent, à tous les niveaux de l'instruction et de l'éducation militaires, sur les caractéristiques et les principes du leadership militaire ainsi que sur leurs dimensions éthiques, et les chefs militaires à tous les échelons doivent appliquer ces principes et posséder ces caractéristiques.

Plusieurs participants ont fait savoir qu'il est plus difficile d'évaluer le moral au sein des forces militaires. «Chez les militaires, le moral est à la fois un état collectif et individuel qui subit l'influence d'un modus operandi propre au service.» Pour répondre aux questions concernant le moral ou l'éthique, il faut comprendre que plusieurs facteurs ont influé sur les problèmes de moral et d'éthique auxquels les forces armées font face à l'heure actuelle. On dit que l'unification, et son effet sur le commandement et la gestion des FC, constitue l'une des principales causes des problèmes. Or, on a également affirmé que le moral est aussi affecté par la perception d'un manque d'intérêt des paliers supérieurs du gouvernement à l'égard des forces armées. Les militaires ont l'impression que le gouvernement et la population canadienne ne semblent pas attacher d'importance aux FC en tant qu'institution nationale. En outre, le manque d'engagement face à la mise en oeuvre du Livre blanc de 1994 et les compressions budgétaires continues ont nui au moral. On considère que la notion de force armée plurifonctionnelle et apte au combat ne relève que de la rhétorique. Avant de pouvoir résoudre tout problème organisationnel ou structurel au sein du MDN ou des FC, il faut que le gouvernement prenne un engagement à l'égard de la défense. Les FC ont besoin de savoir qu'elles peuvent compter sur l'appui du gouvernement et des Canadiens.

Pour apporter des changements en vue de régler les problèmes d'éthique ou de moral, la plupart des participants ont déclaré qu'il faut reconnaître que les trois services des forces armées possèdent une culture et une façon de procéder qui leur sont propres et qui diffèrent de celles de la société canadienne. La notion de civilianisation a été perçue comme une atteinte à ces valeurs profondément enracinées et a donc nui à l'éthique et au moral des FC. Des trois services, l'Armée de terre est le moins homogène et celui qui est présentement aux prises avec les pires problèmes. On conclut que l'Armée de terre souffre du fait qu'elle joue un rôle ambigu dans le contexte très difficile des opérations internationales de paix et de stabilisation qui sont menées de nos jours. La question est

la suivante : «À quoi le Canada s'attend-il de la part de son armée?» La Marine et la Force aérienne ont une tâche plus facile. En cette période de l'après-guerre froide, leurs rôles et missions sont, dit-on, plus clairs de par leur capacité en mer et dans les airs ainsi que leur vocation d'appui à la politique étrangère et d'aide aux autorités civiles.

Il faut aussi comprendre que les solutions aux problèmes de personnel qui sont appropriées à l'Armée de terre ne conviennent peut-être pas à la Marine ou à la Force aérienne. Dans certains cas, il n'existera vraisemblablement aucune solution applicable à l'ensemble des Forces. Les changements doivent être adaptés à la disponibilité opérationnelle et aux objectifs de chaque service. Quelques personnes ont suggéré qu'un moyen simple de commencer à répondre à ces préoccupations serait de reconnaître les identités distinctes des services comme étant la Marine royale du Canada, l'Aviation royale du Canada et l'Armée canadienne, plutôt que d'utiliser les appellations Commandement maritime, Commandement aérien et Commandement de la Force terrestre.

CORPS DES OFFICIERS

On s'est dit préoccupé par la qualité des officiers des Forces canadiennes. Même s'il n'est pas juste d'affirmer que tous les officiers des FC sont de mauvais officiers, on a souligné qu'il fallait améliorer leur système de sélection, d'éducation, de formation et de promotion. On s'accorde en général sur le fait que la sélection des officiers devrait s'effectuer à partir de l'ensemble de la population canadienne et refléter les caractéristiques de notre société. Par ailleurs, les personnes choisies devraient être capables de satisfaire aux exigences de la carrière d'officier. Chose étonnante, l'une des questions influant sur la sélection des officiers était l'imposition de la Charte des droits et libertés au processus de sélection militaire. Plusieurs personnes estiment que la Charte impose aux forces militaires une interprétation civile des droits de la personne. Certaines croient que cela a nui au moral et à la cohésion au combat, particulièrement au sein de l'Armée de terre.

Il a été signalé qu'on a négligé l'éducation et la formation des officiers. Plusieurs participants ont comparé les niveaux d'éducation des officiers canadiens à ceux des officiers américains. Ces derniers sont, dit-on, beaucoup mieux instruits que leurs homologues canadiens. De plus, ils sont nombreux à posséder des diplômes universitaires, et seul un très petit nombre atteignent le grade de colonel sans diplôme supérieur. La majorité des participants ont indiqué que les officiers canadiens doivent recevoir une formation propre à leur groupe professionnel militaire ainsi qu'une éducation portant sur le leadership, la gestion, les finances, l'histoire et les sciences sociales. En outre, le programme d'études officiel et officieux du système militaire canadien doit être cohérent et renforcer la vérité, le devoir, la bravoure, la loyauté, le courage et l'intégrité. Il doit y avoir aussi un engagement à parfaire continuellement l'éducation de chaque officier durant sa carrière.

La plupart des participants ont également déclaré que la fermeture du Collège de la Défense nationale (CDN), du Royal Roads Military College (RRMC) et du Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR) était une erreur. Certains se sont demandé si le Collège militaire royal de Kingston peut répondre à toutes les exigences et offrir une éducation adéquate aux officiers. Beaucoup ont maintenu qu'il faut un nouveau CDN

dont le programme serait limité aux officiers supérieurs et qui serait axé sur l'étude des questions liées à la stratégie nationale et à la politique de défense. On a aussi proposé que le système d'éducation militaire ait davantage recours aux universités civiles. Il faudrait mettre en valeur des programmes comme le Forum sur la sécurité et la défense non seulement pour fournir des moyens de recherche et d'analyse stratégiques, mais encore pour appuyer l'éducation des officiers. Un meilleur système d'éducation et d'instruction militaire permettra d'améliorer le système de promotion, qui, dit-on, connaît lui aussi sa part de problèmes.

Le système de promotion en vigueur dans les forces armées fait l'objet de critiques. On a laissé entendre que, dans certains cas, des critères «politiques» comme «les personnes qu'on connaît» ou les quotas influaient sur les promotions. On affirme en général que les promotions devraient être fondées sur le «mérite». En ce qui concerne les officiers, elles doivent être en fonction du rendement de la personne dans ses diverses fonctions de commandement et d'état-major et dans le cadre de cours professionnels, des résultats obtenus lors d'examens et d'une période de service minimale au même grade.

En outre, on a soutenu que la façon dont le système régimentaire est organisé à l'heure actuelle n'améliore pas la capacité des officiers de gagner la confiance de leurs subalternes. Selon ce système, c'est le travailleur social ou le conseiller financier, par exemple, qui s'occupe des problèmes familiaux ou autres des militaires de grade inférieur. On a indiqué qu'il était difficile pour les officiers de gagner la confiance de leurs subalternes parce que le système ne leur donne aucun pouvoir leur permettant d'apporter une aide. On conclut que les subalternes le savent et que s'ils avaient effectivement des problèmes personnels, ils ne s'adresseraient probablement pas à leur commandant. Beaucoup ont suggéré qu'il fallait réformer le système régimentaire de l'Armée de terre afin d'habiliter l'officier supérieur à s'occuper des problèmes de ses subordonnés. Le fait qu'un officier soit habilité à aider un subordonné sur le plan professionnel ou personnel accroît la confiance et l'efficacité des troupes placées sous son commandement. On a par la suite proposé qu'un système régimentaire réformé pourrait contribuer à rétablir la confiance dans le corps des officiers.

RESPONSABILITÉ ET OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

Selon plusieurs personnes, l'affaire somalienne a fait porter l'attention sur la question de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte dans les forces armées. Les événements survenus là-bas ont illustré les cas où ces valeurs militaires ont fait défaut. Les officiers supérieurs n'ont pas rempli la responsabilité qu'ils avaient d'assurer un leadership aux troupes, et celles-ci n'ont pas eu à rendre compte de leurs manquements.

Dans une grande organisation comme les FC, les officiers supérieurs ne peuvent faire de la microgestion. Par contre, les officiers demeurent responsables des actions des personnes placées sous leur commandement et leur contrôle. Les officiers supérieurs assument cette responsabilité en faisant preuve de leadership et en s'assurant que leurs subalternes sont tenus responsables de leurs actes. S'il arrive quelque chose, et c'est inévitable, un officier supérieur accepte la responsabilité du problème et y apporte une solution efficace. Beaucoup concluent que, de nos jours, certains membres des FC ne se conforment pas à ces lignes directrices parce que les valeurs militaires se sont affaiblies. Cet affaiblissement des valeurs est attribuable à la civilianisation et à la

bureaucratisation des forces militaires. Aujourd'hui, il semble que le personnel militaire et civil évite la responsabilité afin de ne pas avoir à rendre compte de leurs décisions.

On a également précisé que le gouvernement, les médias et le grand public sont mal renseignés au sujet des questions militaires. Beaucoup ont souligné qu'il s'agit là d'un manquement à la responsabilité parce que cette situation a empêché la tenue d'un débat éclairé sur les questions concernant la politique de défense du Canada. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le gouvernement n'a pas fourni l'engagement selon lequel la défense doit remplir son rôle. De plus, il est beaucoup plus difficile d'aborder la question de l'intérêt du public canadien face à la défense, car la culture canadienne ne reflète pas un intérêt pour la défense. Il faut donc mettre en oeuvre des initiatives permettant de mieux faire comprendre la défense au Canada. Beaucoup concluent que si les Canadiens et le gouvernement s'acquittent de la responsabilité qu'ils ont de comprendre les forces militaires, alors ces dernières auront davantage de comptes à rendre.

Pour que les questions de défense soient mieux connues et mieux comprises, on a suggéré qu'il fallait accroître l'efficacité du Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants. Beaucoup ont déclaré que le Comité devrait être doté de ses propres spécialistes chargés d'effectuer des recherches sur la politique de défense. En outre, le Ministre, le SM, le CEMD et d'autres cadres supérieurs devraient être tenus de présenter régulièrement au Comité des exposés sur la politique de défense. Par surcroît, les officiers supérieurs tels que les commandants devraient être autorisés à se présenter devant le Comité pour expliquer des questions militaires comme les raisons justifiant l'acquisition de sous-marins.

De plus, beaucoup ont affirmé que le MDN devrait compter davantage sur une expertise de l'extérieur pour la formulation des politiques. On a semblé indiquer que, dans le cadre du processus d'établissement des politiques, le MDN n'utilisait pas suffisamment le programme universitaire du FSD, auquel il fournit un appui. Beaucoup ont affirmé que les universitaires étaient mis à contribution de façon plus efficace aux États-Unis qu'au Canada pour ce qui est d'aider à analyser et à élaborer la politique de défense. Plusieurs personnes ont mentionné que les initiatives de consultation mises en oeuvre par le Ministre au cours des dernières années constituent d'excellents exemples de la façon dont les milieux de la politique de défense pourraient être utilisés à meilleur escient afin d'aider à l'élaboration des politiques. Une interaction entre le Ministre et la communauté de la défense est profitable à l'un comme à l'autre.

CONCLUSION

Les problèmes des forces armées se sont développés au cours des trente dernières années. La nécessité de redéfinir le rôle des militaires en cette époque de l'après-guerre froide et le nombre de scandales militaires liés aux missions en Somalie et en Bosnie et au Régiment aéroporté, ont fait porter l'attention du public canadien sur les problèmes des forces armées. Ces derniers ont par conséquent nui à l'image de marque des FC et donné le sentiment qu'il était urgent de traiter ces questions. De plus, la situation actuelle des FC a été comparée à celle qui existait aux États-Unis au lendemain de la guerre du Vietnam. Les Américains étaient en effet aux prises avec des problèmes de moral, de discipline, de drogue et de leadership. On a ensuite suggéré que le MDN

examine comment les États-Unis ont abordé leurs problèmes. On a également proposé qu'une étude indépendante soit menée sur les moyens pris par d'autres pays pour résoudre les problèmes qu'éprouvent leurs propres forces armées aux niveaux de l'organisation, de la structure et du personnel.

En conclusion, il faut préciser que selon de nombreux participants, la situation des forces militaires n'est peut-être pas aussi grave qu'elle le semble. Le gouvernement devrait prendre garde de ne pas «réagir exagérément» à une situation qui est en grande partie attribuable à la couverture négative que les médias ont donnée aux scandales militaires. Ensuite, la plupart ont insisté sur le fait que le mieux qu'on puisse espérer, ce sont des changements à long terme qui seront apportés graduellement afin de résoudre les problèmes complexes des forces armées. Il n'y a pas de «solutions rapides et faciles». Toutefois, la majorité des participants sont d'avis qu'avant de pouvoir régler ces problèmes, le gouvernement et la population canadienne doivent d'abord décider s'ils veulent des forces armées.

Sommaire des recommandations

- La situation des forces militaires n'est peut-être pas aussi grave qu'elle le semble. Le gouvernement devrait prendre garde de ne pas «réagir exagérément» à une situation qui est en grande partie attribuable à la couverture négative que les médias ont donnée aux scandales militaires.
- Le mieux qu'on puisse espérer, ce sont des changements à long terme qui seront apportés graduellement afin de résoudre les problèmes complexes des forces armées. Il ne faudrait pas créer un autre niveau de surveillance ou d'examen, car cela ne permettrait pas d'apporter des solutions innovatrices aux problèmes. Il n'y a pas de «solutions rapides et faciles».
- Avant que les problèmes des forces militaires puissent être réglés, le gouvernement et la population canadienne doivent d'abord décider s'ils veulent des forces armées. Dans l'affirmative, les forces militaires ont besoin de l'engagement du gouvernement à appuyer la politique de défense.
- Les rôles, les missions et la posture des forces exposés dans le Livre blanc sur la défense de 1994 demeurent valables, en particulier le principe voulant que le Canada conserve des forces plurifonctionnelles et aptes au combat. Le gouvernement doit aller de l'avant avec la mise en oeuvre du Livre blanc sur la défense de 1994.
- À l'heure actuelle, la politique de défense ne semble pas compléter la politique étrangère. Or, la politique de défense doit être comprise dans les milieux de la politique étrangère. Il faut consacrer davantage de fonds à la défense afin qu'elle puisse permettre au Canada de remplir les engagements de sa politique étrangère.
- Il faudrait que le MDN et les FC soient réorganisés de telle sorte que tous les aspects de l'obligation de rendre compte et de la responsabilité opérationnelle des militaires et des civils soient clairement définis.
- Le gouvernement devrait voir s'il est souhaitable de séparer le QGDN en deux éléments, l'un civil et l'autre militaire. Il faudrait peut-être envisager le système qui existait avant 1968, c'est-à-dire un QGFC avec un chef de l'état-major de la Défense et trois chefs d'armée.
- Il faut réduire l'effectif militaire et civil de niveau supérieur. En outre, la période de rotation des militaires qui servent au QGDN devrait être allongée afin que ces

derniers passent plus de temps aux côtés de leurs homologues civils.

- Le brevet d'officier décerné par la Reine fait état des valeurs suivantes : «courage, loyauté et bonne conduite». Ce sont là des valeurs reconnues qu'il faut inculquer pour assurer une éthique et une discipline militaires appropriées. Il faut simplement les promouvoir et les mettre en pratique. Il faut mettre l'accent, à tous les niveaux de l'instruction et de l'éducation militaires, sur les caractéristiques et les principes du leadership militaire ainsi que sur leurs dimensions éthiques, et les chefs militaires à tous les échelons doivent appliquer ces principes et posséder ces caractéristiques.
- Pour régler les problèmes d'éthique ou de moral, il faut reconnaître que les trois services des forces armées possèdent une culture et une façon de procéder qui leur sont propres et qui diffèrent de celles de la société canadienne. Les solutions aux problèmes de personnel qui sont appropriées à l'Armée de terre ne conviennent peut-être pas à la Marine ou à la Force aérienne. Les changements doivent être adaptés à la disponibilité opérationnelle et aux objectifs de chaque service.
- Un système régimentaire réformé pourrait contribuer à rétablir le moral et la confiance dans le corps des officiers. Il faudrait également examiner de quelle façon l'imposition de la Charte des droits influe sur le moral et la cohésion au combat des FC.
- Il faudrait reconnaître les identités distinctes des services comme étant la Marine royale du Canada, l'Aviation royale du Canada et l'Armée canadienne.
- Il faut améliorer le système de sélection, d'éducation, de formation et de promotion des officiers.
- Les officiers canadiens doivent recevoir une formation propre à leur groupe professionnel militaire ainsi qu'une éducation portant sur le leadership, la gestion, les finances, l'histoire et les sciences sociales. En outre, le système doit renforcer la vérité, le devoir, la bravoure, la loyauté, le courage et l'intégrité.
- Il faut un nouveau CDN dont le programme serait limité aux officiers supérieurs et qui serait axé sur l'étude des questions liées à la stratégie nationale et à la politique de défense.
- Il faudrait avoir davantage recours aux universités civiles et au programme du FSD pour appuyer l'éducation des officiers.
- Les promotions devraient être fondées sur le «mérite». En ce qui concerne les officiers, elles doivent être en fonction du rendement de la personne dans ses diverses fonctions de commandement et d'état-major et dans le cadre de cours professionnels, des résultats obtenus lors d'examens et d'une période de service minimale au même grade.
- Il faudrait améliorer le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants et le doter de ses propres spécialistes. Le Ministre, le SM, le CEMD et d'autres cadres supérieurs devraient être tenus de présenter régulièrement des exposés au Comité.
- Les officiers supérieurs devraient être autorisés à parler ouvertement des questions stratégiques.
- Le MDN devrait compter davantage sur une expertise de l'extérieur pour la formulation des politiques. Le programme du FSD pourrait être d'une aide précieuse dans ce contexte.
- Il faudrait améliorer et poursuivre les initiatives de consultation mises en oeuvre par le Ministre.

- Le MDN devrait commander une étude indépendante sur la façon dont les États-Unis ont abordé les problèmes militaires au lendemain de la guerre du Vietnam. Une autre étude devrait porter sur les moyens pris par d'autres pays pour résoudre les problèmes qu'éprouvent leurs propres forces armées aux niveaux de l'organisation, de la structure et du personnel.

[Menu principal D-NET](#) | [Recherche](#) | [Aide](#) | [English](#) | [Commentaires](#)



Défense nationale
National Defence

© Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Canada